La promesa de la mediación

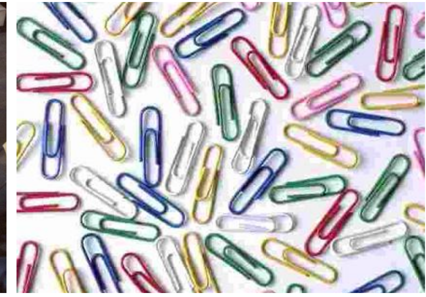
Antonio Lafuente, David Gómez y Juan Freire

Nada sucede porque sí. Detrás de cada acción siempre hay alguien ocupándose de los detalles. Y todos hemos estado en ambos lados de esa ecuación que conecta a quien (se) dona con quien recibe: una veces somos beneficiarios netos y en otras nos toca hacer lo necesario para que sucedan cosas. Todos en consecuencia somos capaces de entender la importancia del trabajo afectivo y a todos nos sobran motivos para entender la importancia de la mediación.



No faltan estudios que exploran las consecuencias despilfarradoras, además de tremendamente injustas, que tienen para las organizaciones la falta de aprecio que padecen los trabajadores cuya principal función sigue siendo cuidar de los demás; es decir, saber lo que necesitan sin que lo pidan, airear la habitación antes del evento, crear conexiones para que todo fluya, disponer los rotuladores, paneles, sillas y agua para que nadie se atasque en las contingencias, llevar en el bolso

“Lo importante -explican Les Luthiers- no es saber, *sino* tener el teléfono *del que* sabe”




Cada vez que vamos al cine, se nos muestra al final la larga lista de créditos que reconoce las contribuciones de todos.

aspirina para atender una urgencia, saber a quien hay que acudir si se atasca el proyector, falla el cable, se acaba el café o alguien se indispone. Ojalá tuviéramos más talento y fuéramos capaces de siquiera nombrar todo este cúmulo interminable de tareas, miramientos y atenciones. Y por supuesto todo se hace con una sonrisa, como si no costara esfuerzo, como si nunca se cansara, como si siempre nos mereciéramos todo eso que se nos ofrece de forma tan anónima como eficaz y de un modo tan profesional como invisible. Cada vez que vamos al cine, se nos muestra al final la larga lista de créditos que reconoce las contribuciones de todos. En la tele suele suprimirse esa costumbre y perdemos así la oportunidad de apreciar los muchos esfuerzos que necesita el protagonista para matar al malo. El ejemplo da para reflexionar un poco sobre las asimetrías de nuestro mundo y bastaría con entender ese elenco interminable para cambiar nuestra indolencia como espectadores insensibles a lo que pasa a nuestro alrededor. La creciente puesta en valor del trabajo de las enfermeras, las editoras, las costureras, los pinches y los mecánicos no sólo corrige la hipertrofiada imagen de los doctores, los autores, los modistos, los cocineros o los pilotos, sino que quizás anuncie otro mundo que querríamos entre todos alumbrar. Un mundo que nos exige que los afectos sean el motor para reclamar otra forma de programar dispositivos, organizar empresas y diseñar infraestructuras.

Nunca cambiaremos el mundo sin cambiar nosotros. Y hay muchos lugares por donde empezar. Uno de los más urgentes y ubicuos consiste en dejarnos afectar por este pequeño universo de los cuidados. Y hay mucho que hacer. No solo estamos reclamando ensanchar, como en el cine, la pagina de créditos, sino hacer rotatorios los roles y destinar tiempo a visualizar como sería un mundo sin emigrantes, sin empleadas del hogar, sin asistentes, sin “tontos”,... y sin toda esa gente en la que nos apoyamos. Seríamos un mundo de dependientes. Todos, sin excepción, veríamos desplomarse nuestras capacidades: seríamos discapacitados. Y esa nueva vulnerabilidad probablemente nos haría más generosos, solidarios y cordiales o, en otros términos, menos seguros, indolentes e individualistas. Nuestra falta de sabiduría, fuerza, tiempo y dinero la

Un mediador es un artista porque no solo hace patente lo invisible, sino que nos enseña a mirar y a escuchar.









La mediación no es sólo una actitud, si no que también es un trabajo que reclama ciertas capacidades, tener habilidad para facilitar algunos procesos.

supliríamos con juntándonos con otros, sumando nuestras debilidades y ensanchando nuestras capacidades. Nos comportaríamos como aconsejan Les *Luthiers: "Lo importante no es* saber*, sino* tener el teléfono *del que* sabe", lo que equivale a imaginarnos con identidades en red, con una potencia más distribuida y horizontal que centralizada o piramidal.

Es normal entonces que haya mucha gente preocupada por estos temas. Y esa preocupación ha cristalizado en el concepto que ampara el conjunto de prácticas que llamamos de mediación. Son muchas y se trata de un campo de estudios y experiencias muy vibrante. No hay consenso sobre lo que es mediar, y tampoco necesitamos ponernos de acuerdo para comenzar a hacer cosas. Algo al menos si parece claro: cada espacio, cada grupo, cada proyecto reclama sus propias prácticas, y de nada serviría llegar a un proceso con una manual estricto. La mediación es principalmente un arte de la escucha. Un mediador es alguien muy atento a todos los detalles, gestos y contingencias. Un mediador es alguien que ha aprendido a darle valor a lo insignificante, a tomarse en serio todo eso que en general y por el motivo que sea tendemos a desdeñar. Normalmente vamos con prisa y además somos poco tolerantes a la incertidumbre, la indecisión y la complejidad. Es lamentable y, sin embargo frecuente, que el espacio público se lo coman los más rápidos, los más brillantes, los más cucos, los más audaces y los más populares. Y aunque sea normal, no es de recibo que esta situación se perpetúe. Y por eso necesitamos de gente que este atenta para impedir que los menos le impongan sus criterios a los más. Necesitamos mediadores capaces de escuchar la vibración más sutil, la menos ruidosa y la inaudita. Un mediador es un artista porque no solo hace patente lo invisible, sino que nos enseña a mirar y a escuchar. Nos ayuda a ensanchar nuestra sensorialidad. Son agentes epistémicos y no solo gentes bienintencionadas.

Pero la mediación no es sólo una actitud, sino que también es un trabajo que reclama ciertas capacidades, tener habilidad para facilitar algunos procesos. Cabe entonces esperar de los

mediadores algunas funciones. Y a eso vamos. Queremos describirlas desee nuestra experiencia en MediaLab-Prado, conscientes de que no hay, ni debe haber, un relato único, aunque si necesitemos ordenar lo que creemos haber aprendido para después ensayarlo, trasladarlo, corregirlo, ensancharlo y enseñarlo. El ejercicio que ahora emprendemos tiene por finalidad compartir el código que, a nuestro juicio, regula eso que llamamos prácticas de mediación. Un mediador debería ser hábil en el manejo de seis funciones reconocibles: capacidad para dar voz, habilidad para conectar y comunicar, voluntad de mutualizar e impulsar la participación, destreza para infraestructurar los cuidados, recursos para okupar el espacio y sensibilidad para okupar el tiempo. Y lo vamos a explicar someramente.

Dar voz

La primera y más obvia función de un mediador es comprometerse con la tarea de dar la voz a todos los actores (humanos y no humanos) que forman parte de la problemática que queremos abordar. No es admisible que falten perspectivas clave o que los más tímidos o menos entrenados no encuentren la forma de hacerse oír. Puede que surjan liderazgos y no deben asustarnos mientras no adquieran el cariz de hegemónicos. Invitar a los participantes a una onda de palabras, donde todos tenga la oportunidad de explicar su punto de vista puede siempre es una manera sutil de reequilibrar la mesa y de dar peso a algún matiz discrepante.

Comunicar

Tampoco es menos relevante la necesidad de que la mediación se ocupe de conectar al grupo con otros que andan por los mismos derroteros. Ampliar las conexiones significa mejorar las posibilidades y muy probablemente ensanchar el repertorio de dispositivos utilizables. A veces se necesita alguien que aminore la distancia entre formatos, lenguajes o dispositivos: un contrabandista que domine los intersticios, los trueques y las trochas. El énfasis en la comunicación también tiene su correlato en dos tareas más: una, animar al colectivo a que documente lo que hace y, dos, estimular al grupo para que asuma la necesidad de rendir cuentas del trabajo realizado. La documentación permite la replicación y convierte el conocimiento que generemos en un patrimonio común. La rendición de cuentas final no sólo es un instrumento ordinario de construcción del espacio publico, sino que debería ser la excusa para celebrar lo realizado y prolongar en una fiesta la alegría de estar juntos.

Mutualizar

No es de recibo que un grupo logre con rapidez fragmentar el problema que aborda, distribuir la tareas entre los participantes y, a continuación, permitir que cada uno trabaje por su cuenta, a veces incluso desde su hotel o en casa. Si aceptáramos esta conducta como normal todo el mundo haría lo que ya sabia hacer antes de llegar y se mermarían considerablemente las posibilidades de que se mezclen los saberes respectivos. La mediación debería promover la reciprocidad, la remezcla y la complejidad. Asegurarse de que nadie ha simplificado demasiado rápidamente el asunto e impedir una deriva solucionista, entre otros motivos porque la recursividad es clave para la experimentación y, en un grupo, es imprescindible para que se produzca un verdadera polinización e intercambio de culturas epistémicas. Si dar voz nos convierte a todos en pares, mutualizar nos hace parte.

Infraestructurar los cuidados

Un mediador no es un psicólogo y debería evitar la psicologización de la prácticas de mediación. Un mediador no debería ser un superhéroe, capaz de saberlo y sentirlo todo, es un humano, tan vulnerable como cualquier otro. Su tarea muchas veces requiere de cualidades especiales, pero en términos generales su principal habilidad es la de ser imaginativo. Muchas veces lo que se espera de un mediador es que cree la ocasión para que ocurran cosas. Por ejemplo, un tablón de anuncios bien visible donde quien lo considera conveniente solicite ayuda para que el resto de los asistentes no pueda alegar que no lo supo a tiempo. También podría haber momentos dedicados al intercambio de experiencias más personales (como viajes, lecturas, militancias o errancias) que favorezcan encuentros menos funcionales. Infraestructurar los cuidados es haceros visibles a través de prácticas concretas y, en la medida de los posible, materializables.

Okupar el espacio

Los aficionados de la danza, los arquitectos, los educadores saben que el espacio no es mero contenedor de actividades, sin un actor más. Y también sabemos que los espacios aprenden a ser lo que pueden y deben ser. Si lo primero que hacemos es amueblarlo o, en otras palabras, asignarle una función previa impedimos que sean los usuarios quienes vayan produciendo el espacio. Muchas veces el espacio adquiere una configuración de confort que puede ser desafiada. Un mediador debería ser capaz de entender el código que regula el espacio y animar a la gente a abrirlo y reescribirlo. Es que, en efecto, no sólo podemos reconfigurarlo y experimentar otros amueblamientos, sino que también lo podemos usar para hacer otras cosas diferentes y, en consecuencia, explorar distintas formas de relacionalidad. Podemos entonces imaginar otras formas de estar juntos y de construir comunidad que estén asociadas a la experiencia de respirar el mismo aire y que perciban en nuestra voluntad de compartir una coreografía tan vibrante como inesperada.

Okupar el tiempo

Hay muchas formas de contarnos y explicar lo que (nos) pasa. A veces los colectivos caen prisioneros de relatos que tiene nada de inocentes y que les fuerzan a tomar decisiones contingentes como si fueran necesarias. Muchas veces los imaginarios del grupo son colonizados por discursos que nos urgen a lograr resultados en plazos muy cortos. Aquí el mediador debería tener la habilidad para sugerir otras formas de explicarnos también válidas pero que obedecen a distintas lógicas, con distintas raíces y que autorizan otras formas de trabajar juntos. El tiempo es gran escultor y quizás el mejor aliado. Subrayar la importancia de los proceso rente a los resultados obliga a darnos tiempo hasta estar seguros de que compremos bien la pregunta que queremos responder. Ser lento no es sinónimo de perezoso, vago o ignorante. Hay narrativas que ven el ensayo como la piedra angular del aprendizaje. Tampoco es un asunto menor desarrollar una mayor tolerancia a la incertidumbre o con los indecisos y, sin ánimo de ser exhaustivos, apropiarnos los motivos por los que acompañar (y no criticar) es la forma en la que queremos trabajar juntos. Y, desde luego, si queremos escuchar, experimentar y colaborar hay que disfrutar de la lentitud.

dar voz	comunicar	mutualizar	infraestructurar los cuidados	ocupar espacio	ocupar tiempo
>> hacer visibles actores	>> conectar actores	>> reciprocidad intercambios	>> hacer visibles los cuidados	>> reconfigurar espacio.	>> relatos no hegemónicos
>> ser par	>> conectar lenguajes, códigos, formatos	>> recursividad en las prácticas	>> micro abierto	>> entender el código.	>> el monstruo del finalismo: darnos tiempo y tiempo lento
>> cuidar la paridad	>> documentar	>> ser parte	>> tablón ayudas	>> mobilizarlo	> medimos lo que somos o somos lo que medimos
>> liderazgos cooperativo y hegemónicos	>> rendir cuentas		>> investigador-en-residencia	>> respirar el mismo aire	>> valor del fracaso

Escuela de mediadores

Varias veces y desde distintos lugares se nos ha planteado la necesidad de formalizar la preparación de las gentes que quieren dedicarse a la mediación. Y desde luego hay muchas formas de hacerlo. Nosotros hemos imaginado un plan mínimo de formación en 3 días que puede esponjarse si se dieran las circunstancias hasta durar una semana. En su formulación básica se dedica un día a la inmersión en los conceptos y valores que aquí hemos esbozado. El segundo día se utiliza para comentar casos prácticos y exponerse a algunos de los problemas más frecuentes que aparecen durante el trabajo de mediación. La última jornada se emplea para el diseño y redacción del proyecto de investigación-mediación, inspirado en la experiencia ya aquilatada en MediaLab-Prado. No nos imaginamos a los mediadores como meros agentes de cuidados, sino que

Incluir los cuidados, no es sólo una forma de hacer mejor las cosas, sino de hacer cosas distintas



No nos imaginamos a los mediadores como meros agentes de cuidados, sino que también los queremos pensar como productores de conocimiento

también los queremos pensar como productores de conocimiento mientras promueven un proyecto en torno al cual debería conformarse una comunidad que desea trabajar de forma abierta, colaborativa y experimental. Así, pensamos que los mediadores no sólo acompañan los proyectos ajenos, sino que también comparten los propios. No es que veamos imposible la tarea de mediación sin la de investigación, ni tampoco queremos fijar el tiempo mínimo que debe durar el proyecto. Lo que si queremos es que los mediadores entiendan que los cuidados no sólo son necesarios para crear un ambiente hospitalario, sino también un método de trabajo: una manera de escuchar, preguntar, contrastar y acompañar capaz de producir otro tipo de conocimiento. Incluir los cuidados, no es sólo una forma de hacer mejor las cosas, sino de hacer cosas distintas.

	dia 1	dia 2	dia 3
	inmersión	**discusión**	**apropiación**
9:00 - 11:00	**funciones** dar voz comunicar mutualizar infraestructura ocupar espacio ocupar tiempo	**preguntas** >> quién puede prototipar? >> el mentar da soluciones? >> cuándo documentar? >> cómo de inclusivo el prototipo? >> cómo medir la participación? >> cómo nos cuida el espacio?	**proyecto mediación-investigación** concepto (15’) 3 casos en (45’)
11:30 - 13:30	**talleres world-cafe** dar voz comunicar mutualizar	>> debe haber un protocolo para el espacio? >> que es lo más valioso en un Lab?	Identificar tema (60’): 5 grupos dec 3 redacción 3pp (90’)
13:30 - 14:00	puesta en común	>> deben tener continuidad los proyectos?	puesta en común 5x10'
15:300- 17:30	infraestructuras okupar espacio okupar tiempo puesta e común	**experiencias** 8 experiencias tipo LADA comentadas	**edición compartida** >> cada grupo lee 2 proyectos >> explica cómo hacerlos crecer
17:30 - 18:00			>> corrección y subida web